



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS, NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA**

IRINA ANDREIA NUNES PINTO

SETEMBRO - 2013



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS, NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

IRINA ANDREIA NUNES PINTO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES
DRA. HELENA MARIA TIAGO CORDEIRO CAMILO MARTINS

SETEMBRO - 2013

Resumo

Este estudo tem como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular no Departamento de Desenvolvimento e Formação da Câmara Municipal de Lisboa. O estágio teve como objetivo primordial acompanhar inúmeras atividades relacionadas com o processo formativo.

Com base nas atividades de estágio, propõe-se a revisão de literatura relativamente ao processo formativo, assim como é apresentada uma análise e crítica das práticas desenvolvidas pelo Departamento de Desenvolvimento e Formação.

Palavras – Chave: Formação, Departamento de Desenvolvimento e Formação, Ciclo Formativo, Recursos Humanos, Câmara Municipal de Lisboa.

Abstract

This study aims to present the activities performed during the internship, at the Department of Development and Training of the Lisbon City Council. The internship aims to primarily monitor numerous activities related with the formation process.

Based on the internship activities, it is proposed to review literature regarding the training process, as it is introduced as an analysis and critique of the practices developed by the Department of Development and Training.

Keywords: Training, Training and Development Department, Training Cycling, Human Resources, Lisbon City Council

Agradecimentos

A todo o Corpo Docente do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, que me acompanhou durante estes dois anos de Mestrado e partilhou os seus conhecimentos, experiências e ferramentas.

Ao meu orientador Professor Doutor Jorge Gomes pela sua disponibilidade e exigência.

À minha orientadora de estágio, Dr. Helena Cordeiro e toda a equipa do Departamento de Desenvolvimento e Formação e do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Lisboa pela sua disponibilidade e partilha de conhecimentos, durante e após o estágio.

Às colegas, amigas e família Cátia Marques, Ilda Neves, Ana Leite e Stefan Keller pelo seu apoio ao longo deste árduo percurso.



Índice

Introdução.....	7
Capítulo I.....	8
Revisão da Literatura.....	8
1.1. Formação e Desenvolvimento: Conceitos	8
1.2. O Ciclo da Formação.....	9
1.2.1. Identificação ou Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	9
1.2.2. Programação da Formação.....	11
1.2.3. Implementação da Formação.....	14
1.2.4. Avaliação da Formação.....	15
Capítulo II.....	17
Caracterização da Entidade de Administração Local.....	17
2.1. Apresentação.....	17
2.2. Departamento de Desenvolvimento e Formação.....	17
2.2.1. Missão, Visão e Valores	18
2.3. Formação Interna.....	19
2.3.1. Levantamento de Necessidades de Formação.....	20
2.3.2. Plano de Formação 2013.....	20
2.3.3. Conceção das Intervenções Formativas.....	21
2.3.4. Avaliação da Formação.....	21
2.4. Formação para Municípios.....	22
2.5. Formação Externa.....	23



Capítulo III	23
Desenvolvimento do Estágio Curricular.....	23
3.1. Descrição das Atividades Desempenhadas.....	23
3.1.1. Ciclo Formativo.....	24
3.1.2. Definição do Perfil de Competências do Gestor de Projeto.....	25
3.1.3. Questionário de Avaliação de Satisfação do Estagiário.....	26
Capítulo IV.....	27
Discussão e Conclusões.....	27
4.1. Análise das Práticas do Departamento de Desenvolvimento e Formação à luz do Enquadramento Teórico.....	27
4.2. Análise Crítica do Trabalho Desenvolvido no Estágio.....	29
4.3. Conclusão.....	32
4.4. Sugestões para trabalhos futuros.....	33
4.5. Limitações do Estudo.....	34
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos.....	38
Anexo I: Organograma de Câmara Municipal de Lisboa.....	38
Anexo II: Perfil de Competências do Gestor de Projeto.....	39
Anexo III: Questionário de Avaliação de Satisfação do Estagiário.....	43
Anexo IV: Relatório de Avaliação.....	45
Anexo V: Planeamento de Tarefas.....	50

Introdução

Na sequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos realizei um estágio de natureza profissional que permitiu a aquisição e o aperfeiçoamento de competências adquiridas durante os três semestres do Mestrado, num ambiente organizacional, profissional e técnico. O presente estágio teve a duração de três meses e decorreu no Departamento de Desenvolvimento e Formação da Câmara Municipal de Lisboa, que se caracteriza por ser a maior organização autárquica de Portugal.

O relatório de estágio tem como objetivo dar a conhecer a organização onde o estágio decorreu, apresentando a sua atividade profissional, e descrever as tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio.

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico do tema, permitindo uma maior compreensão da formação e o seu ciclo formativo.

No segundo capítulo é feita a caracterização da organização, neste caso a Câmara Municipal de Lisboa e, de forma mais específica, o Departamento de Desenvolvimento e Formação. Começa-se por introduzir a organização de acolhimento do estágio, prossegue-se com a sua missão, visão, valores e quais as principais atividades desenvolvidas pelo Departamento em questão.

O terceiro capítulo contempla as atividades realizadas durante o período de estágio.

No último capítulo é efetuada a análise das práticas do Departamento de Desenvolvimento e Formação, à luz do enquadramento teórico e uma análise crítica do trabalho realizado no estágio, sendo apresentadas também sugestões para trabalhos futuros.

Capítulo I

Revisão da Literatura

1.1. Formação e Desenvolvimento: Conceitos

A formação e o desenvolvimento dos trabalhadores, segundo uma perspetiva organizacional, é essencial para o funcionamento e crescimento de uma organização, já no ponto de vista dos trabalhadores é crucial para o desenvolvimento das competências e de progressão na carreira (Acton e Golden, 2003).

Conforme afirma Lynas (2001), *o desenvolvimento refere-se a todas as atividades com um horizonte temporal alargado, destinadas a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objetivos da organização, tais como a sucessão ou planos estratégicos de longo prazo. Em contrapartida, a formação tem um horizonte temporal mais curto e destina-se a preencher lacunas específicas relacionadas com a função do colaborador. A formação é, em certa medida, uma das atividades do desenvolvimento* (citado por Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques 2008:425).

Segundo Cabrera (2006), a formação pode ser definida como um conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos trabalhadores na organização (Bilhim, 2009; Camara, Guerra e Rodrigues, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Siti e Shamsuddin, 2011).

Desta forma, a formação é um investimento que permite melhorar a performance dos trabalhadores, proporcionar-lhes oportunidades de aprendizagem, permitir que sejam mais autónomos, aumentar o seu vínculo laboral, gerar uma maior motivação no trabalho e empenhamento, assim como aumentar a eficácia e capacidade competitiva,

permitir a promoção, reduzir o desperdício e a rotatividade dentro de uma organização e a substituição de trabalhadores em caso de *turnover* (Bilhim, 2009; Camara *et al.*, 2007; Iqbal, Maharvi, Malik e Khan, 2011; Noe, 2010; Pineda, 2010; Siti e Shamsuddin, 2011).

O desenvolvimento dos recursos humanos caracteriza-se por as pessoas desejarem e deverem desenvolver-se ao longo da sua vida, pelo que deverão adquirir competências que não estejam diretamente relacionadas com as suas funções atuais (Gomes *et al.*, 2008). Assim sendo, a meta não é apenas de alcançar os objetivos organizacionais de crescimento, mas também alcançar os objetivos a nível pessoal (Gomes *et al.*, 2008; Rocha 2007).

1.2. O Ciclo da Formação

O ciclo da formação assenta em quatro fases, iniciando-se com a identificação ou diagnóstico de necessidades de formação; prossegue com a programação da formação, onde se desenvolve vários objetivos formativos e estratégicos; concretiza-se na implementação da formação; e conclui com a avaliação da formação (Camara *et al.*, 2007; Chen e Klimoski, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Rocha 2007). Seguidamente será abordada cada uma das fases deste ciclo.

1.2.1. Identificação ou Diagnóstico de Necessidades de Formação

A formação deve apoiar os trabalhadores de forma a melhorarem o desempenho nas suas atuais funções, bem como prepará-los para funções futuras. Segundo Lopes e Reto (1994), a formação deve responder ao diferencial de competências, existente entre a pessoa e a função que lhe é atribuída atualmente, ou ainda entre a pessoa e a função que lhe será atribuída no futuro (Camara *et al.*, 2007; Bilhim, 2009).

A identificação ou diagnóstico de necessidades de formação é um processo usado para determinar se a formação é necessária e converter essa necessidade em objetivo de formação (Rocha, 2007).

Segundo Arthur, Bennett, Edens e Bell (2003) o diagnóstico de necessidades de formação é um processo para determinar quais as necessidades de formação de uma organização e procurar responder à questão se as necessidades da organização, objetivos e problemas podem ser satisfeitos ou abordados na formação. A ideia que está por detrás do diagnóstico de necessidades de formação é que apenas quando há uma ligação entre as necessidades de formação e o conteúdo da formação, os resultados serão benéficos para o desempenho organizacional (Van Eeder, Tang e Talbot, 2008).

Existem vários fatores que podem estar na origem das necessidades de formação, como as alterações no ambiente externo da organização, consequentes de inovações tecnológicas, de alterações no plano competitivo em que a empresa atua, ou de mudanças económicas, sociais, legais ou mesmo políticas; assim como modificações estratégicas da organização e existência de problemas em várias áreas (Gomes *et al.*, 2008).

A identificação de necessidades de formação, segundo McGehee e Thayer (1961) passa pela análise a três níveis: organizacional, operacional e individual (Van Eeder *et al.*, 2008; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010).

A análise organizacional consiste em considerar como a formação dos trabalhadores pode ajudar a atingir os objetivos organizacionais e em que departamentos da organização é necessária formação (Van Eeder *et al.*, 2008).

A análise operacional centra-se naquilo em que o trabalhador faz e naquilo que deve aprender, de forma a melhorar o seu desempenho, na sua função (Van Eeder *et al.*, 2008; Noe, 2010).

Relativamente à análise individual, esta consiste na identificação dos trabalhadores que precisam de formação e qual a sua razão (Van Eeder *et al.*, 2008).

A identificação de necessidades de formação poderá ser feita através de várias técnicas como a observação participante, os questionários de pesquisa, as entrevistas a supervisores e colegas, as entrevistas de saída, os *focus groups* e a documentação em forma de manuais técnicos e/ou registos (Bilhim, 2009; Camara *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010; Rocha 2007).

1.2.2. Programação da Formação

Uma vez feito o diagnóstico de necessidades de formação passa-se à programação da formação, onde se devem definir objetivos; saber quanto vai custar a formação, desenvolver os conteúdos da formação, identificar quem vai dar e receber formação, e definir quais as modalidades de formação (Bilhim, 2009; Rocha 2007).

O objetivo da formação é atribuir competências profissionais aos que não têm ou desenvolver as do pessoal habilitado e da hierarquia (Bilhim, 2009).

No que diz respeito ao orçamento, há que ter em conta o orçamento disponível e qual o seu limite, pois o orçamento é um dos fatores de viabilidade do programa de formação (Bilhim, 2009; Chatzimouratidis, Theotokas e Lagoudis, 2011). Também é necessário que se determinem prioridades, a curto, médio e longo prazo.

Segundo Expertus (2008), a eficiência de um programa de formação pode estar relacionada com a redução de custos e o reinvestimento de poupanças (Chatzimouratidis *et al.*, 2011). Mas também a capacidade ou poder de produzir o resultado desejado num montante mínimo de tempo e de recursos (Cole, 2008).

Relativamente aos conteúdos da formação, estes podem ser gerais, destinados a aumentar o nível geral de conhecimentos dos participantes, ou podem ser mais técnicos,

que têm como objetivo desenvolver as competências profissionais (Bilhim, 2009; Gomes *et al.*, 2008).

No que diz respeito aos formadores, estes desempenham um papel fundamental no sucesso da formação (Gomes *et al.*, 2008; Iqbal *et al.*, 2011). Os formadores podem ser de dentro ou fora da organização, mas devem ter experiência no tema que vão abordar, assim como na área da formação devendo estes ser detentores de um certificado que comprove que têm as habilidades necessárias para serem formadores eficazes (Camara *et al.*, 2007).

A utilização de formadores da organização pode ser gratificante para os mesmos, uma vez que estes se sentem reconhecidos pela sua organização (Noe, 2010).

Quanto às modalidades de formação importa saber qual a duração desta, se vai ser interna ou externa e quais as técnicas ou métodos que vão ser utilizados (Bilhim, 2009; Camara *et al.*, 2007).

A formação pode ser na organização ou fora desta, mas isto depende das opções estratégicas da organização que estão relacionados com os custos e com a logística (Camara *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008).

As técnicas ou métodos a serem utilizados serão os mais adaptados aos objetivos e conteúdos que se pretendem transmitir, mas cabe aos formadores estarem preparados para se adaptarem ao programa da formação, de acordo com a dinâmica gerada durante a ação (Gomes *et al.*, 2008; Rocha 2007). Como exemplos desses métodos temos a formação em sala, discussão em grupo, estudos de caso, simulações, *role-playing*, formações *outdoors*, *e-learning*, *b-learning*, aprendizagem em ação, mentoria, *coaching*, formação no posto de trabalho e a rotação de funções.

Por serem muitos métodos e técnicas, apenas serão abordadas mais detalhadamente as que são utilizados na Câmara Municipal de Lisboa.

A formação em sala, segundo Rego e Cunha é provalvemente o mais antigo de todos os métodos de ensino, sendo um dos mais económicos e rápidos para apresentar um grande conjunto de informação de uma forma eficiente e organizada (Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010).

As formações *outdoors* são criadas para melhorar a auto-compreensão, a mudança de atitudes, fomentar as competências interpessoais e o desenvolvimento do espírito de equipa (Camara *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010).

O *e-learning*, é uma metodologia que recorre a plataformas tecnológicas de transmissão, difusão e partilha de conhecimento (Gomes *et al.*, 2008). Este é considerado um dos melhores métodos pois é rápido, eficiente e de fácil aplicação, assim como permite chegar a uma maior quantidade de pessoas (Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Cole, 2008; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010; Robbins, Judge, Timothy e Sobral, 2010).

A aprendizagem em ação é uma forma de aprendizagem baseada em problemas, que envolve pequenos grupos de trabalho que aprendem a partir da própria experiência individual e partilham-na e discutem-na com os outros membros do grupo (Gomes *et al.*, 2008).

A formação no local de trabalho é uma solução para quando os custos da formação devem ser reduzidos. Esta formação ocorre no posto de trabalho do trabalhador e este é auxiliado por trabalhadores mais experientes. Neste método existe muita observação, o que permite que os aprendizes interiorizem os comportamentos observados e os coloquem em prática (Camara *et al.*, 2007; Chatzimouratidis *et al.*, 2011).

Para finalizar, a programação da formação exige um planeamento exaustivo e rígido das medidas a executar (Gomes *et al.*, 2008). No final da programação da formação, a ação de formação deverá estar pronta para começar (Gomes *et al.*, 2008).

1.2.3. Implementação da Formação

A eficácia da implementação da formação depende fortemente da qualidade das fases prévias e também da avaliação (Gomes *et al.*, 2008).

Durante a realização de uma acção formativa, diversos factores contribuem para assegurar o seu sucesso, como a adequação dos programas às necessidades da organização, a qualidade do material apresentado e dos formadores e a motivação e qualidade dos formandos (Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010).

Há que salientar que a adequação dos programas às necessidades da organização consiste na implementação de acções de formação que tenham utilidade para a organização e/ou que estejam alinhados com os seus objectivos, ou caso contrário, essa formação deixaria de ser um investimento (Acton e Golden, 2003; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010).

Relativamente à motivação e qualidade dos formandos é necessário que estes percebam que a formação é uma oportunidade e um benefício, pois se a formação for ministrada a pessoas sem necessidade ou interesse esta não será bem sucedida (Gomes *et al.*, 2008; Robbins *et al.*, 2010).

Outro factor que contribui para o sucesso desta implementação é a existência de um clima organizacional propício à transferência da formação para o trabalho e para a organização que depende da motivação do formando, do apoio do superior e dos pares, e das políticas e da cultura organizacional (Acton e Golden, 2003; Camara *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010; Robbins *et al.*, 2010; Siti e Shamsuddin, 2011).

1.2.4. Avaliação da Formação

A avaliação da formação é um processo essencial de recolha de resultados necessários para determinar se a formação foi eficaz e medir o retorno do investimento da formação, uma vez que as organizações investem financeiramente em programas de formação de forma a aumentarem a sua vantagem competitiva. (Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Noe, 2010; Pineda 2010; Rocha, 2007; Torrington, Hall, Taylor e Atkinson, 2011).

De acordo com Businessballs (2009), o modelo de Donald Kirkpatrick é um dos modelos mais utilizados e populares para a avaliação da aprendizagem e da formação (Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Iqbal *et al.*, 2011; Pineda 2010; Torrington *et al.*, 2011; Van Eeder *et al.*, 2008). Este modelo é composto por quatro níveis ou etapas: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados (Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Chen e Klimoski, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010; Pineda 2010; Siti e Shamsuddin, 2011; Van Eeder *et al.*, 2008).

O nível da reacção (nível I) pretende avaliar a satisfação do formando, em relação aos conteúdos, ambiente, formadores, material disponibilizado, entre outros (Bilhim, 2009; Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Chen e Klimoski, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010; Pineda 2010; Rocha, 2007; Silva e Neves 2003; Van Eeder *et al.*, 2008). Geralmente, as organizações avaliam este nível através de um questionário que o formando preenche após o término da formação (Bilhim, 2009; Gomes *et al.*, 2008; Pineda 2010; Rocha, 2007; Silva e Neves, 2003).

O nível II é o da aprendizagem e este pretende avaliar a eficácia da formação, em termos dos resultados da aprendizagem como conhecimentos, competências e atitudes (Bilhim, 2009; Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Chen e Klimoski, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010; Rocha, 2007; Van Eeder *et al.*, 2008). Neste nível é aplicado um

teste ou exame, antes e após a formação, pois permite perceber qual o nível de conhecimentos do formando (Gomes *et al.*, 2008; Pineda 2010; Rocha 2007).

O comportamento é o nível III e visa analisar em que medida as competências técnicas ou sociais foram transferidas para o posto de trabalho e interferiram no desempenho do formando (Bilhim, 2009; Gomes *et al.*, 2008; Pineda 2010). Para se analisar se ocorreram mudanças no desempenho do formando entre um a seis meses após o término da formação, este é alvo de observações e avaliações, durante o desempenho das suas funções, por parte dos seus superiores e/ou subordinados e pares (Gomes *et al.*, 2008; Pineda 2010).

O quarto nível são os resultados e consiste em avaliar o impacto da formação nos resultados organizacionais, em termos de redução de custos e melhoria da qualidade (Bilhim, 2009; Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Chen e Klimoski, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Pineda 2010; Rocha 2007).

Mas a melhor forma do responsável de formação poder avaliar se houve melhoria das competências técnicas e/ou comportamentais do formando é através da Avaliação de Desempenho (Camara *et al.*, 2007).

Para finalizar é importante referir que o sucesso da formação depende do cumprimento rigoroso todas as fases do ciclo formativo, assim como a formação deve estar alinhada com os objectivos estratégicos da organização e orientada para o seu crescimento. No próximo capítulo será apresentada a organização onde decorreu o estágio e as suas principais atividades, na qual se destaca o ciclo formativo.

Capítulo II

Caracterização da Entidade de Administração Local

2.1. Apresentação

O Município de Lisboa é composto por um órgão legislativo, a Assembleia Municipal e por um órgão executivo, a Câmara Municipal de Lisboa (doravante CML) (Câmara Municipal de Lisboa, 2013c).

A CML é uma autarquia local, assim como é uma das maiores organizações nacionais, em termos de estrutura e dimensão, com consequente complexidade e diversidade de realidades organizacionais.

Segundo o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, a 31 de Dezembro de 2012, a CML disponha de um efetivo de 9.263 trabalhadores, acrescido de 235 trabalhadores, em regime de contrato de prestação de serviços (Câmara Municipal de Lisboa, 2013b).

A CML tem como objetivo servir o munícipe e todos os indivíduos que trabalham ou visitam a autarquia de Lisboa.

2.2. Departamento de Desenvolvimento e Formação

O Departamento de Desenvolvimento e Formação (doravante DDF) depende organicamente do Departamento Municipal de Recursos Humanos da CML.

O DDF é constituído por 52 trabalhadores, e o seu propósito é administrar formação aos trabalhadores da CML, aos munícipes, aos comerciantes, aos funcionários das Juntas de Freguesia, aos Municípios da Área Metropolitana de Lisboa, aos trabalhadores dos Serviços Sociais da CML, aos trabalhadores das empresas municipais e aos cidadãos estrangeiros, provenientes dos PALOP, e de outras cidades de língua

oficial portuguesa, membros da UCCLA (União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas).

2.2.1. Missão, Visão e Valores

O DDF tem por finalidade dotar os recursos humanos da autarquia com conhecimentos e com as competências necessárias ao adequado desempenho das suas funções, assim como contribuir para o sucesso da organização, visando uma melhoria do serviço prestado.

A missão também consiste em desenvolver estudos e projetos que sustentem a atividade formativa, designadamente projetos transnacionais de intercâmbios, de redes e de formação, no âmbito de iniciativas comunitárias, como exemplo os programas de mobilidade europeus *Leonardo da Vinci*, *Grundtvig* e *Erasmus*.

Por fim, também faz parte da sua missão promover ações de formação, sensibilização e informação para os munícipes em vários domínios, enquadrados em projetos específicos de desenvolvimento.

Relativamente à visão, o DDF tem uma perspetiva de desenvolvimento de uma política de qualidade e pretende ser um serviço de referência, no quadro das organizações de formação.

Além disso, ambiciona oferecer aos recursos humanos da CML a melhor solução de formação para, em conjunto, servir melhor o munícipe. Os valores do DDF passam pela promoção da inovação nos processos internos, favorecendo a adaptação dos serviços às mudanças existentes.

Outro dos valores baseia-se na valorização das pessoas, consistindo na valorização e qualificação das pessoas que trabalham e interagem com o DDF, quer

sejam trabalhadores, fornecedores, entidades parceiras, *stakeholders*, entre outros, contribuindo desta forma para reforçar o desempenho individual e organizacional.

A equidade é um valor que pauta a conduta deste departamento, através do respeito pelas partes interessadas, como os trabalhadores, fornecedores, entidades parceiras, entre outros.

Outro valor que caracteriza este departamento é a transparência que está presente em todas as ações efetuadas, que devem ser baseadas em regras claras e disponibilizadas a todos os interessados. O presente departamento tem a capacidade para responder pelas ações efetuadas e prestar contas sobre as consequências diretas e indiretas da sua atividade.

A coresponsabilização é outro valor presente neste departamento, baseando-se na consciencialização de que é indispensável o envolvimento de todas as partes na sua atividade, como o executivo, os dirigentes, os trabalhadores e os seus representantes.

O último valor deste departamento é a qualidade, que se resume na preocupação com a melhoria contínua dos processos e serviços, com vista a satisfazer as necessidades das partes interessadas.

2.3. Formação Interna

O DDF divide a sua formação em três grandes grupos: a formação interna, a formação para munícipes e a formação externa.

A formação interna é a principal atividade do DDF e consiste na formação contínua dos recursos humanos da CML.

Segundo o balanço do ano de 2012, foram ministrados cerca de 101 cursos na CML, onde estiveram presentes 3.243 participantes.

2.3.1. Levantamento de Necessidades de Formação

Marcando o início do ciclo formativo da formação interna, o levantamento de necessidades de formação (LNF) é a chave para o desenvolvimento do processo de formação e o ponto de partida que precede a realização de um plano de formação.

O atual modelo de levantamento de necessidades de formação assenta numa metodologia que se desenvolve em duas fases.

Numa primeira fase é solicitada a colaboração de todos os dirigentes e núcleos de apoio à formação no preenchimento de um questionário que visa identificar as diferentes necessidades formativas associadas às lacunas de competências diagnosticadas na prática profissional do serviço, bem como as necessidades já identificadas em fase de avaliação de desempenho do indivíduo, no âmbito do SIADAP.

Na segunda fase é imprescindível a colaboração de cada um dos Diretores Municipais e dos respetivos Diretores de Departamento na consolidação e validação das necessidades de formação, resultantes das respostas ao questionário aplicado na fase anterior, após o tratamento e análise efetuada pelo DDF.

2.3.2. Plano de Formação 2013

O Plano Anual de Formação (PAF) 2013 é a principal atividade do DDF e consiste num documento que engloba um conjunto de projetos que o presente departamento se propõe a desenvolver.

Para o presente ano estão previstos 141 cursos, destinados a 4.737 participantes.

Os objetivos deste plano para 2013 passam por desenvolver competências dos trabalhadores e alinhar a formação à missão e desenvolver os objetivos das Unidades Orgânicas.

A metodologia utilizada para a elaboração do Plano de Formação 2013 assenta no levantamento de necessidades de formação, bem como das propostas do DDF.

2.3.3. Conceção das Intervenções Formativas

Uma vez elaborado o Plano de Formação ao nível da organização e promoção da formação, passa-se à fase de conceção das informações formativas, que consiste na definição dos objetivos pedagógicos, dos conteúdos programáticos, dos métodos pedagógicos, da duração, dos horários, da calendarização das ações, dos destinatários e número de ações, processada em conjunto com os formadores previamente selecionados que sejam detentores de um Certificado de Aptidão de Formadores e que sejam trabalhadores da CML ou de outras entidades, que disponham de formadores, igualmente credenciados, em áreas mais especializadas.

Seguidamente deve ser elaborado um cronograma das ações e definido o local de realização das ações.

Posteriormente deverão ser realizadas reuniões com os serviços dos destinatários da formação para a validação da proposta de curso e reuniões com os formadores para a revisão final dos programas, preparação dos manuais, caracterização dos participantes da ação, cargas horárias, metodologias, instrumentos de avaliação e outros procedimentos pedagógicos.

Por fim, é feito um cálculo dos encargos com cada curso de formação.

2.3.4. Avaliação da Formação

Após o término da formação é feita a avaliação da formação, pois esta permite identificar em que medida os conteúdos, a organização da formação e a gestão da



formação (horários, instalações, formador e materiais) contribuíram para a aprendizagem e para a transferência da formação.

O modelo de avaliação da formação da CML tem por base o Modelo de Avaliação de Kirkpatrick.

O 1.º nível de avaliação diz respeito às reações e estas são medidas mediante um questionário de avaliação de satisfação, aplicado no final da ação de formação.

A aprendizagem é o 2.º nível deste modelo e a avaliação é feita mediante de testes de conhecimentos ou de desempenho.

No 3.º nível é feita a avaliação da transferência da formação, que ocorre entre 6 a 12 meses após o término da formação, através de um questionário aplicado ao formando e à sua chefia direta. Com este questionário pretende-se saber se o formando aplica na sua função os conhecimentos, competências e atitudes assimiladas na formação.

2.4. Formação para Municípios

Para além da formação direcionada aos trabalhadores da CML, o DDF também desenvolve projetos no âmbito da formação para municípios.

O objetivo deste tipo de formação é proporcionar oportunidades de formação, em diversas áreas, a indivíduos que não sejam trabalhadores da CML.

Os cursos que se destacam na formação para municípios são o Curso de Educação e Formação para Adultos de Jardinagem, na Escola de Jardinagem e o Curso de Formação para Adultos de Calçada, na Escola de Calceteiros.

Mas a formação para municípios não se cinge apenas a estas duas escolas. A formação para Municípios também oferece formações de curta duração, para monitores / trabalhadores, em regime de contrato de prestação de serviços, que participem em várias

atividades, como por exemplo o Programa Praia Campo Infância / Sénior, que têm como público-alvo os munícipes de Lisboa.

2.5. Formação Externa

Além da atividade de promoção e coordenação da formação interna, o DDF tem nas suas atribuições a competência de gerir a formação externa, que consiste na participação de trabalhadores da CML em ações de formação levadas a cabo por entidades acreditadas externas à CML, que facultam cursos, colóquios, congressos, seminários e outras iniciativas.

A formação externa não se insere no plano de formação e esta tem como objetivo suprir necessidades de formação que não são contempladas no plano de formação interno e que não podem ser concretizadas pelo DDF, quer pela sua especificidade, quer pelo seu carácter conjuntural.

Capítulo III

Desenvolvimento do Estágio Curricular

3.1. Descrição das Atividades Desempenhadas

A estagiária ingressou o DDF e teve a oportunidade de desenvolver várias atividades, sendo as de maior incidência o acompanhamento do ciclo formativo, a definição do perfil de competências para o gestor de projeto e a criação e aplicação de um questionário de avaliação de satisfação aos estagiários da CML.

3.1.1. Ciclo Formativo

Enquanto a estagiária esteve a estagiar no DDF teve a possibilidade de acompanhar todo o ciclo formativo, exceto o processo de levantamento de necessidades de formação, uma vez que esse tinha sido concluído em Março de 2012.

Relativamente ao Plano de Formação para 2013, a estagiária teve a oportunidade de assistir ao “I Encontro de NAF 2013”, onde foi apresentado o Plano de Formação 2013 da CML.

Também houve a possibilidade de participar na reunião de coordenação do DDF, aonde foram distribuídas as coordenações dos cursos do Plano de Formação para 2013, pelos Técnicos Superiores do departamento.

No que diz respeito às conceções formativas a estagiária teve a oportunidade de acompanhar todo o processo, uma vez que a sua Orientadora é a coordenadora de várias ações.

Uma vez que a estagiária pôde acompanhar a sua coordenadora assistiu a reuniões nas quais foram decididos pormenores respeitantes ao plano das ações.

A estagiária também pôde auxiliar na realização de informações propostas, onde são detalhadas todas as condições técnico-pedagógicas da operacionalização de um curso para posterior aprovação. Após esta aprovação é feita a análise das fichas de inscrição dos trabalhadores que vão participar na ação, para que desta forma se possa caracterizar o tipo de participante e quais as suas necessidades.

A estagiária também auxiliou no processo de constituição das turmas para cada ação.

Nesta fase, também foi necessário criar o *dossier* da ação de formação onde deve constar todas as informações relativas aos conteúdos programáticos; horários, datas e locais das ações; listagem dos formandos; curricula vitae e Certificado de Aptidão de

Formadores dos formadores; questionários de avaliação de satisfação dos formandos, questionários de avaliação de satisfação dos formadores e a ficha de avaliação dos conhecimentos dos grupos e os devidos testes de avaliação de conhecimentos.

Uma vez criado o *dossier* da formação procede-se à reprodução do material pedagógico.

Terminada esta fase logística iniciam-se as formações, às quais a estagiária teve a oportunidade de assistir. As sessões de abertura são sempre feitas pelos coordenadores das ações, nas quais a estagiária pôde dar apoio logístico com a sua orientadora.

Durante os três meses de estágio, a estagiária teve a oportunidade de participar como formanda numa formação externa e numa formação interna.

No final de cada ação são realizados testes de conhecimentos, assim como são aplicados questionários de avaliação de satisfação dos formandos e questionários de avaliação de satisfação dos formadores. Nesta sessão o coordenador poderá estar presente para fazer o encerramento da ação.

Uma vez terminada a ação processa-se à emissão de faturas, assim como dos certificados de participação.

Nesta fase também é feito o tratamento estatístico dos questionários que foram aplicados aos formadores e formandos no final de cada ação. O tratamento dos dados vai dar origem ao Relatório de Avaliação que se deverá juntar ao *dossier* da formação.

3.1.2. Definição do Perfil de Competências do Gestor de Projeto¹

Uma vez que a minha Orientadora está no grupo de trabalho para a construção da carta de competências da Direção Municipal de Recursos Humanos da CML tive a possibilidade de participar neste grupo de trabalho, onde se definiu o perfil de

¹ Vide Anexo II

competências do gestor de projeto e de sugerir algumas competências para a definição do perfil. A construção do perfil foi desenvolvida com base na Carta de Competências desta Direção Municipal.

A Carta de Competências é o instrumento que define as competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão das unidades orgânicas. Esta carta permite alinhar as competências individuais com as competências organizacionais, potenciando o seu desenvolvimento para o cumprimento dos objetivos definidos.

3.1.3. Questionário de Avaliação de Satisfação do Estagiário

Durante o período de estágio, a estagiária aceitou o desafio que lhe foi proposto de avaliar o grau de satisfação dos antigos estagiários da CML e decidiu criar e aplicar um questionário de avaliação de satisfação aos antigos estagiários da CML², uma vez que não existia qualquer ferramenta que pudesse medir o grau de satisfação dos estagiários em relação ao seu estágio na CML.

O questionário pretendia apurar qual o grau de satisfação dos estagiários em relação à coordenação do estágio da CML, à tutoria do estágio, aos conteúdos do estágio e à apreciação global do estágio. Também foi disponibilizado aos estagiários um campo onde estes poderiam descrever como aplicaram os conhecimentos que adquiriram ao longo do estágio e um outro campo onde poderiam fazer a sua apreciação global sobre o estágio e possíveis sugestões.

A amostra a analisar seriam todos os estagiários que tinham estagiado na CML entre 1 de janeiro de 2012 e 2 de maio de 2013.

² Vide Anexo III.

O questionário foi enviado por correio eletrónico, a uma amostra de 91 estagiários e 42 foram devolvidos corretamente preenchidos. Deste modo foi obtida uma taxa de resposta de 46,2%.

Posteriormente, foi elaborado um Relatório de Avaliação³, que consiste num documento onde constam os resultados obtidos nos questionários, com base em tabelas e em gráficos, de forma a facilitar a leitura e a interpretação dos dados, assim como um resumo da aplicabilidade e opinião dos estagiários sobre o estágio.

Capítulo IV

Discussão e Conclusões

4.1. Análise das Práticas do Departamento de Desenvolvimento e Formação à luz do Enquadramento Teórico

Apesar do DDF se encontrar com um volume de trabalho reduzido foi possível analisar através da técnica de observação que existe uma baixa produtividade dos trabalhadores do DDF. Tal deve-se à grande desmotivação dos trabalhadores do DDF, não só devido às medidas de austeridade implementadas nos últimos meses, mas também porque a maioria dos trabalhadores considera o seu trabalho desinteressante e não reconhecido (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2006).

Esta desmotivação caracteriza-se por atitudes de procrastinação, que se define como um traço ou disposição comportamental para adiar ou atrasar o desempenho de uma tarefa ou a tomada de uma decisão. Isto acontece quando uma tarefa é percebida como desagradável, monótona ou difícil, e aquele que a deve executar pode evitá-la dedicando-se primeiro a outras tarefas menos aversivas (Cunha *et al.*, 2006).

³ Vide Anexo IV.



O evitamento é caracterizado pela distração com outras atividades ou pensamentos mais agradáveis (Cunha *et al.*, 2006), entre elas os atos de *cyberloafing*, que segundo a autora Lim (2002) são atos voluntários dos trabalhadores, que usam o acesso à internet das suas empresas para fins pessoais durante o horário de trabalho (Lim e Che, 2012), o que constitui o uso improdutivo do tempo e reduz o tempo que os trabalhadores têm para cumprir as suas tarefas profissionais.

A baixa produtividade também se pode ver refletida através de uma gestão do tempo menos positiva por parte dos trabalhadores do DDF, pois estes apresentam dificuldades em estabelecer prioridades, perdem tempo com telefonemas, verifica-se a inexistência de uma boa gestão das contas de *e-mail*, para além de esta ser usada para fins pessoais (Bird, 2010).

Ainda relacionado com a gestão do tempo, considera-se que os coordenadores dos cursos perdem demasiado tempo em deslocações entre o edifício do DDF e o edifício central da CML, onde estes têm que ir cada vez que se inicia um curso e algumas vezes quando termina.

Mas também existem outros tópicos onde a gestão não corre da melhor forma, como se pode ver através da distribuição das coordenações dos cursos aos Técnicos Superiores, em que Técnicos Superiores possuem a coordenação de trinta cursos e outros Técnicos Superiores apenas cinco, o que leva à sobrecarga de alguns Técnicos.

Ainda relacionado com a distribuição das coordenações dos cursos é possível denotar que todos os anos alguns dos coordenadores são os mesmos, dos mesmos cursos, o que leva a que não haja inovação na formação.

Há que referir que um dos grandes desafios do DDF é a formação, onde são desperdiçadas grandes quantidades de material, as turmas por formação têm um número

muito reduzido de participantes, além de terem uma longa duração, tendo em conta os conteúdos ministrados, o que torna a formação bastante dispendiosa.

4.2. Análise Crítica do Trabalho Desenvolvido no Estágio

Após os três meses de estágio torna-se pertinente fazer um balanço final sobre a minha experiência no DDF, assim como apresentar as minhas propostas para um melhor funcionamento do mesmo.

O estágio no DDF permitiu-me ter contato com a realidade laboral da Administração Local, assim como complementar os meus conhecimentos na área da formação. Mas o mais interessante neste estágio foi a possibilidade de aplicar conhecimentos adquiridos durante os três primeiros semestres do Mestrado.

Também é importante mencionar o suporte que foi dado pelo DDF e outros trabalhadores da CML, que desde o acolhimento e mesmo após o término do estágio estiveram sempre disponíveis para partilhar os seus conhecimentos.

O balanço desta experiência foi bastante positivo, pois apesar de já estar há alguns anos no mercado de trabalho, ainda não tinha tido uma experiência profissional na Administração Pública.

Seguidamente serão apresentadas propostas que permitam que o DDF tenha um melhor desempenho.

A baixa produtividade é considerada como um desafio e para tal seria necessário criar um ambiente produtivo, onde houvesse uma maior rotação dos diretores das unidades orgânicas, com o objetivo de promover a visão holística da CML e facilitar a sua mudança e inovação (Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2010).

Um dos desafios diagnosticados foi a desmotivação, mas essa desmotivação está mais presente nos Assistentes Técnicos do que nos Técnicos Superiores.

Para minimizar essa desmotivação, os Assistentes Técnicos também deveriam ter as mesmas oportunidades de formação que os Técnicos Superiores, pois a motivação está relacionada diretamente com as oportunidades de formação e desenvolvimento (Chatzimouratidis *et al.*, 2011). A formação seria percebida pelos trabalhadores como um sinal de interesse por parte da CML no seu desempenho e funções, o que lhes permitiria melhorar a sua produtividade, empenhamento no seu trabalho e progredir na sua carreira (Acton e Golden, 2003; Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Chen e Klimoski, 2007; Gomes *et al.*, 2008).

Outra forma de motivar os Assistentes Técnicos seria dando-lhes a oportunidade de realizar tarefas desafiantes e de desenvolverem as suas competências (Cunha *et al.*, 2006). Tal seria possível através da rotação de funções, que implica a exposição do trabalhador a funções diferentes no departamento, com o objectivo de este acumular, aprofundar e desenvolver competências (Gomes *et al.*, 2008). Neste caso, a minha proposta reside nos Assistentes Técnicos terem um papel mais activo na formação para além do seu trabalho administrativo. Por exemplo, estes Assistentes poderiam substituir os Técnicos Superiores nas aberturas e encerramentos de cursos, de forma a que os Técnicos Superiores tivessem mais tempo para outras tarefas que são inerentes à sua função, como por exemplo a investigação e a inovação da formação.

Outra possibilidade para os Assistentes poderia ser o alargamento de funções, que consiste em atribuir um maior número de tarefas a um trabalhador, mas com o mesmo nível de responsabilidade (Cunha *et al.*, 2006; Gomes *et al.*, 2008; Rocha 2007). Para finalizar, o enriquecimento de funções poderia ser outra forma de motivar, dando ao trabalhador mais responsabilidades e autonomia, evitando as tarefas rotineiras e seria uma forma dos trabalhadores se sentirem mais reconhecidos, satisfeitos e

intrínsecamente motivados (Acton e Golden, 2003; Chatzimouratidis *et al.*, 2011; Cunha *et al.*, 2006; Gomes *et al.*, 2008; Rocha 2007).

Relativamente aos Técnicos Superiores deveria haver uma melhor gestão na distribuição das formações pelos coordenadores, de forma a que todos tivessem o mesmo volume de trabalho, assim como deveria haver uma rotação na coordenação das formações, de forma a que os conteúdos fossem actualizados, diversificados e inovados.

Conforme os desafios diagnosticados, a procrastinação é um dos sinais da desmotivação, mas para contrariá-la a estagiária desenvolveu um documento intitulado “Planeamento de Tarefas”⁴. Este documento permite que os trabalhadores da CML façam uma melhor gestão do tempo diário e semanal, assim como é uma forma de o Diretor de cada unidade orgânica ou alguém destacado pelo Diretor controlar a produtividade dos trabalhadores. Uma vez que este documento iria ser posto em prática após o término do estágio, não foram obtidos resultados relativos a esta ferramenta.

O *cyberloafing* também foi outro dos desafios diagnosticados. Para terminar com estes atos, o uso da Internet deveria ser restrito e algumas páginas *web* bloqueadas, como por exemplo as redes sociais, e os computadores deveriam estar posicionados para que o Diretor da unidade orgânica pudesse ver os ecrãs.

Seria importante sensibilizar os trabalhadores do valor que eles custam à CML e mostrar-lhes os valores que eles custam quando estão a utilizar a *Internet* para fins pessoais e não estão a produzir.

Relativamente aos desafios da formação, uma vez que são desperdiçadas grandes quantidades de material, todos os documentos deviam ser facultados aos formandos em formato digital e caberia a estes a decisão de os transformar em outro formato. No que diz respeito às formações em sala de aula estas deveriam ser

⁴ Vide Anexo V.

substituídas por *e-learning* pois eliminaria e/ou reduziria os custos associados com a formação em sala de aula (Cole, 2008). Outra possibilidade poderia ser a adoção do *b-learning* que é um sistema de formação onde a maior parte dos conteúdos são transmitidos à distância, mas também inclui algumas situações presenciais (Noe, 2010). Caso nenhuma das opções anteriormente mencionadas fossem possíveis, as turmas em sala de aula deveriam ser maiores e o tempo das formações mais reduzido.

Uma vez que o DDF se encontra num período em que o seu um volume de trabalho é mais reduzido, os trabalhadores poderiam ser colocados no projeto da Rede Colaborativa, que é um mecanismo voluntário e temporário que consiste em alocar parcialmente trabalhadores de uma unidade orgânica em outra aonde exista um maior volume de trabalho e não exista o número suficiente de trabalhadores, para que essa unidade orgânica atinja os seus objetivos, tendo em conta as competências dos trabalhadores.

A participação nessa rede é voluntária, mas no caso do DDF esta deveria ser obrigatória, pois seria uma forma de motivar os trabalhadores, de estes adquirirem e diversificarem a sua experiência profissional, colocarem em prática competências e aptidões específicas e de obterem reconhecimento, valorização e desenvolvimento profissional.

Para terminar é importante mencionar que outras soluções poderiam ser pensadas relativamente à localização estratégica do DDF.

4.3. Conclusão

A formação é um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para o desenvolvimento pessoal e organizacional (Camara *et al.*, 2007).

Para que a formação seja bem-sucedida é necessário um elevado rigor no diagnóstico de necessidades, um recurso a formas e tipos de formação mais adequados e uma exigente avaliação (Camara *et al.*, 2007).

O presente relatório de estágio teve como principal objetivo dar a conhecer a organização de acolhimento do estágio, o Departamento de Formação e Desenvolvimento da Câmara Municipal de Lisboa e descrever as atividades desenvolvidas ao longo dos três meses de estágio.

As atividades desenvolvidas recaíram, essencialmente, sobre o ciclo formativo da CML, designadamente na conceção de intervenções formativas e a avaliação da formação. Outras atividades foram desenvolvidas, como a definição do perfil de competências para o gestor de projeto e a criação e aplicação de um questionário de avaliação de satisfação dos estagiários da CML.

Este estágio permitiu-me compreender, na prática, a importância estratégica que a formação assume no âmbito dos objetivos organizacionais e na melhoria da prestação de serviços, assim como tive a possibilidade de adquirir experiência e ampliar os meus conhecimentos na área da formação.

4.4. Sugestões para trabalhos futuros

Uma vez que o estágio no DDF teve a duração de três meses e que a Direção de Gestão de Recursos Humanos da CML está dividida em três departamentos⁵ seria interessante que os estagiários tivessem a oportunidade de estar um mês em cada um destes departamentos, o que permitiria uma visão mais holística da Direção de Recursos Humanos.

⁵ Vide Anexo I.

Relativamente ao estágio no DDF, seria interessante acompanhar todo o seu ano civil, a fim de apurar a envolvente associada ao processo formativo, dando ênfase aos processos associados ao diagnóstico de necessidades de formação e à construção do plano de formação.

4.5. Limitações do Estudo

Como principais limitações deste estudo, saliento a duração do estágio, pois um estágio com um período mais alargado permitiria um acompanhamento mais detalhado do ciclo formativo, assim como permitiria acompanhar um período em que o volume de trabalho fosse mais elevado.

Outro aspeto limitador surgiu durante a execução deste relatório de estágio, devido ao limite de páginas imposto para a execução do relatório, o qual limitou a abordagem de algumas temáticas.

Referências Bibliográficas

Acton, T., e Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training* , 27, pp. 137-146.

Bilhim, J.A.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bird, P. (2010). *Gestão do Tempo* (6.^aed.). Lisboa: Actual Editora.

Camara, P.B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Câmara Municipal de Lisboa (2010). *Guia do Utilizador do Departamento de Formação, Saúde, Higiene e Segurança*. Lisboa.

Câmara Municipal de Lisboa (2012). *Manual de Acolhimento do Colaborador do Departamento de Desenvolvimento e Formação*. Lisboa.

Câmara Municipal de Lisboa (2013a). *Balanço Social da Câmara Municipal de Lisboa 2012*. Lisboa.

Câmara Municipal de Lisboa (2013b). Informação Escrita do Presidente. p.36.

Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., e Lagoudis, I.N. (2011). Decision Support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 1-32.

Chen, G., e Klimoski, R.J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Review* , 17, pp. 180-190.

Cole, N. (2008). How long should a training program be? A field of study of “rules-of-thumb”. *Journal of Workplace Learning*, 20:1, pp 54-70.

Cunha, M.P., Rego, A.B., Cunha, R.C., e Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5.^a ed.). Lisboa: Editora RH.

Departamento de Desenvolvimento e Formação (2013a). *Apresentação do Plano de Formação 2013 da CML*, Lisboa.

Departamento de Desenvolvimento e Formação (2013b). *Informação do Plano de Formação da Câmara Municipal de Lisboa – 2013*, Lisboa

Gomes, J.F.S., Cunha, M.P., Rego, A.B., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Iqbal, M.Z., Maharvi, M.W, Malik, S.A., e Khan, M.M. (2011). An Empirical Analysis of the Relationship between Characteristics and Formative Evaluation of Training. *International Business Research*, 4:1, pp. 273-286.

Lim, V.K.G., e Che, D.J.O. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain and drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31:4, pp. 343-353.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5.^a ed.). Singapura: Mc Graw-Hill.

Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, 34:7, pp. 673-693.

Robbins, S.P., Judge, P., Timothy, A., e Sobral F. (2010). *Comportamento Organizacional* (14.^a ed.). (R. Gomes, Trad.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, J.A.O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (1.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Van Eeder, W., Tang, S.K.C., e Talbot, G. (2008). The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational

effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19:1, pp. 63-73.

Silva, R.V. e Neves, A. (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento* (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Siti, F.A.A. e Shamsuddin, A. (2011). Stimulating training motivation using the right training characteristic. *Industrial and Commercial Training*, 43:1, pp.53-61.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., e Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management* (8.^a ed.). Essex: Pearson.

Sites:

Câmara Municipal de Lisboa (2013c). <http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/galeria/OrganogramaCML.pdf>, acedido a 18 de Março de 2013.

Portal Corporativo da Câmara Municipal de Lisboa (2013). Disponível em: <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos/formacao.html>, acedido a 18 de Março de 2013.



Anexo II

Perfil de Competências do Gestor de Projeto

■ ATIVIDADES

Definir as macroatividades do projeto (Plano de ação): Planear, Executar, Monitorizar, Avaliar e Comunicar.

Identificar as competências necessárias à equipa para concretizar os objetivos definidos e os resultados a atingir.

Colaborar na constituição da equipa avaliando os perfis de competências dos membros tendo em conta o perfil de equipa definido.

Kickoff do projeto: iniciar bem o projeto, envolvendo todas as partes interessadas - apresentar plano de ação, verificar se as competências individuais respondem às necessidades do projeto, consensualizando prioridades e responsabilidades.

Executar e conduzir o projeto.

Desenvolver um controlo integrado do projeto: monitorizar a atividade, identificar desvios e suas causas (recursos humanos, financeiros e outros), efetuar os ajustamentos necessários.

Avaliar periodicamente, divulgar resultados e identificar pontos de melhoria.

Encerramento e entrega do "dossier" do projeto".



PERFIL DE COMPETÊNCIAS

ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e princípios éticos e deontológicos do serviço público e do serviço onde desempenha funções.

Inicial (nível 1)	a) Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do serviço que representa. b) Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com as diferentes partes interessadas e procura responder às suas solicitações, respeitando o dever de sigilo profissional. c) Recolhe os dados relacionados com a atividade do projeto garantindo a sua rastreabilidade e fiabilidade. d) Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
Intermédio (nível 2)	a) No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial, todas as partes interessadas, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade. b) Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos e deontológicos do serviço público, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
Avançado (nível 3)	a) Mostra-se disponível para com as partes interessadas e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. b) Pedir apoio na tomada de decisão sempre que a criticidade dos seus atos possam comprometer o serviço.
Perito (nível 4)	a) Procura as respostas mais adequadas às suas solicitações, não respondendo quando não detém informação para o efeito. b) Participa na revisão do código de conduta do serviço e zela por o manter atualizado, tendo por base as funções que desempenha.

PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Capacidade para definir e planear as atividades do projeto que coordena, tendo em conta os resultados a atingir e a missão, a visão, os valores e a estratégia definida pelo serviço. Promover uma comunicação integrada de apoio ao projeto.

Inicial (nível 1)	a) Define os objetivos, planeia e coordena as atividades do projeto com base no ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act). b) Identifica os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários às várias fases do projeto. c) Define critérios de trabalho.
Intermédio (nível 2)	a) Revê e ajusta o planeamento adaptando-o às alterações e circunstâncias imprevistas. b) Delega atividades e decisões nos trabalhadores e utiliza seu tempo no planeamento e na gestão da sua unidade orgânica.
Avançado (nível 3)	a) Analisa o ambiente interno e externo, antecipa a sua evolução e prevê os impactos no projeto. b) Define um plano de comunicação integrado para o projeto, divulgando periodicamente os resultados.
Perito (nível 4)	Estabelece um sistema de monitorização e avaliação permanente do cumprimento das atividades.



INOVAÇÃO E QUALIDADE

Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios demonstrando iniciativa e criatividade, apresentando ideias e propostas que agreguem valor para o serviço.

Inicial (nível 1)	a) Responde a novas situações à medida que elas surgem, empenhando-se no seu desenvolvimento e atualização técnica. b) Resolve com criatividade problemas não previstos, apresentando sugestões construtivas.
Intermédio (nível 2)	a) Auto-avalia os processos e métodos de trabalho em que está envolvido, de uma forma racional e imparcial, procurando identificar ações de melhoria nos procedimentos, com vista à sua otimização e aumento da qualidade do serviço prestado. b) Propõe soluções inovadoras ao nível dos processos de funcionamento, métodos e processos de trabalho, com vista criação de valor para o serviço.
Avançado (nível 3)	a) Executa as suas tarefas de forma criativa, sugerindo novas práticas de trabalho e propondo o desenvolvimento de novos serviços, com vista à melhoria dos resultados. b) Age como um agente de mudança, procurando estar sempre pronto e disponível para novos desafios.
Perito (nível 4)	a) Participa ativamente nas iniciativas de partilha de conhecimento promovidas pelo seu serviço. b) Assume riscos, resiste na adversidade e persiste nos seus desígnios demonstrando ambição e segurança em si mesmo.

GESTÃO DE PROCESSOS E DE RECURSOS

Capacidade para promover uma gestão de projeto orientada para os resultados com vista ao cumprimento dos objetivos que lhe foram definidos promovendo, sempre que necessário, a cooperação entre os outros serviços municipais.

Inicial (nível 1)	a) Planeia, coordena e orçamenta as atividades do projeto, tendo em vista a concretização dos resultados esperados e é persistente perante obstáculos ou dificuldades. b) Identifica as interdependências entre as atividades do projeto e as restantes unidades orgânicas. c) Define instrumentos e procedimentos de suporte à monitorização das atividades, controlo orçamental e avaliação do cumprimento dos objetivos. d) Mantém atualizados, disponíveis e acessíveis, dados e informações referentes ao projeto que executa, de modo a garantir a continuidade das atividades.
Intermédio (nível 2)	a) Sabe estipular o limite razoável para investigação, estudo, preparação e tarefas preliminares tendo em conta a especificação, requisitos e outros resultados definidos. b) Estabelece prioridades e identifica as <i>milestones</i> do projeto, focando-se nos objetivos a alcançar e nos recursos existentes, comprometendo-se com os resultados esperados. c) Gere adequadamente os tempos de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. d) Ordena cada tarefa por tempo de concretização, por esforço e por ordem de importância/urgência, respeitando a atividade dos colegas.
Avançado (nível 3)	a) Seleciona as metodologias de trabalho mais adequadas à concretização dos projetos que lhe são atribuídos. b) Avalia regularmente os resultados da monitorização das atividades do projeto, identificando os desvios e corrigindo-os, de acordo com os prazos e custos definidos.



Perito (nível 4)	<p>a) Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.</p> <p>b) Promove, sempre que necessário, a cooperação entre os serviços municipais, participando em reuniões periódicas de coordenação e articulação, garantindo o alinhamento transversal da organização.</p> <p>c) Gere as relações com todas as partes interessadas procurando atingir resultados positivos para todos os envolvidos, prosseguindo os interesses públicos</p>
-----------------------------	--

GESTÃO DE PESSOAS

Capacidade para gerir, orientar e estimular positivamente os membros da equipa, mobilizando-os para os objetivos do projeto e estimulando a iniciativa e a responsabilização, promovendo um clima positivo no ambiente de trabalho.

Inicial (nível 1)	<p>a) Envolve a equipa na definição das suas atividades individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do projeto.</p> <p>b) Tem um modelo de atuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.</p>
Intermédio (nível 2)	<p>a) Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para a equipa de projeto.</p> <p>b) Distribui as atividades pela equipa de acordo com as competências e motivações individuais.</p> <p>c) Estimula a equipa para o compromisso com os resultados que se pretendem alcançar.</p>
Avançado (nível 3)	<p>b) Informa a equipa sobre acontecimentos que possam afetá-los e analisa o impacto das mudanças, para orientar suas ações</p> <p>c) Identifica, gere e resolve conflitos procurando o entendimento entre as partes.</p> <p>d) Implementa ações que favoreçam a valorização e a motivação das pessoas.</p>
Perito (nível 4)	<p>a) Promove o espírito de grupo e um clima propício à participação e cooperação.</p> <p>b) Promove um ambiente colaborativo favorável à partilha de conhecimento.</p> <p>c) Gera sinergias através do envolvimento e da participação ativa dos membros da equipa.</p>

Fonte: Câmara Municipal de Lisboa



Anexo III

Questionário de Avaliação de Satisfação do Estagiário



CML/DMRH/DDF

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO PARTICIPANTE

(ESTÁGIOS)

Conhecer a sua opinião é importante para nós!

Queremos melhorar cada vez mais os nossos serviços formativos, por isso gostaríamos que colaborasse connosco respondendo a este questionário.

IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO

Indique o tipo de estágio em que participou

ESTÁGIO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (EFP) ☐

ESTÁGIO CURRICULAR ☐

ESTÁGIO HABILITANTE AO EXERCÍCIO DE PROFISSÃO REGULADA (EH) ☐

ESTÁGIO DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL ☐

ESTÁGIOS INTERNACIONAIS ☐

DESIGNAÇÃO

DATA DE REALIZAÇÃO

Início

 / /

Fim

 / /

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

Relativamente aos itens apresentados, escolha para cada um, o número correspondente a uma das seguintes possibilidades de resposta:

1 – Muito Insuficiente , 2 – Insuficiente; 3 – Suficiente; 4 – Bom; 5 - Muito Bom

COORDENAÇÃO DO ESTÁGIO DA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	1	2	3	4	5
Divulgação da oferta de estágios da Câmara Municipal de Lisboa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de resposta à sua candidatura de estágio e colocação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração e enquadramento feito pelo seu coordenador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação da disponibilidade da coordenação de estágio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do estágio às suas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TUTORIA DO ESTÁGIO	1	2	3	4	5
Integração e enquadramento feito pelo seu tutor de estágio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade do seu tutor de estágio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento técnico do seu tutor de estágio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso à documentação que lhe permitiu um melhor desempenho das suas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com o seu tutor de estágio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anexo IV

Relatório de Avaliação



Câmara Municipal de Lisboa

Direcção Municipal de Recursos Humanos

Departamento de Desenvolvimento e Formação

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

**ESTÁGIOS: FORMAÇÃO PROFISSIONAL, CURRICULAR, HABILITANTE AO EXERCÍCIO DE
PROFISSÃO REGULADA, VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, INTERNACIONAIS**

DATA DE INÍCIO: 01/01/2012

DATA DE TERMO: 02/05/2013

Nº DE ESTAGIÁRIOS: 91

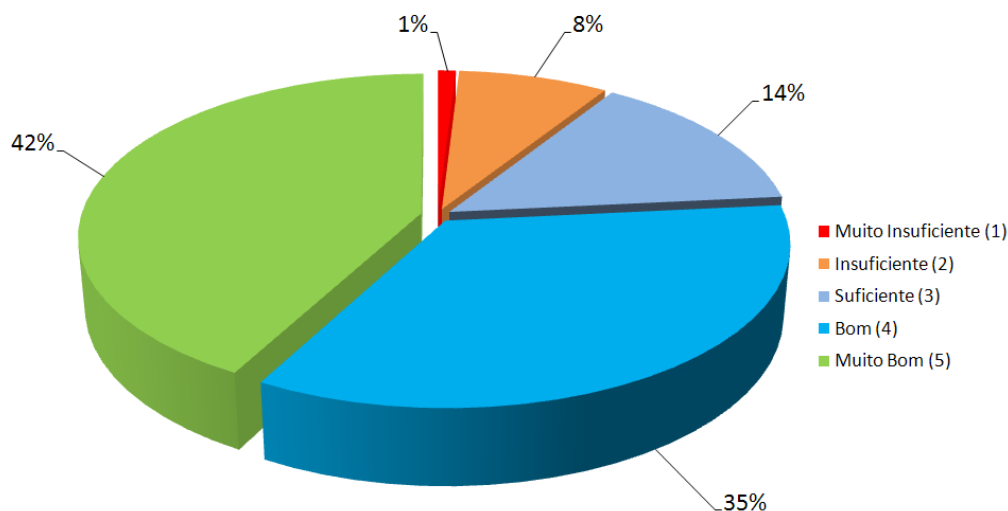
Nº DE AVALIAÇÕES: 42

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

1. COORDENAÇÃO DO ESTÁGIO DA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

ITENS	
Divulgação da oferta de estágios.	Suficiente
Tempo de resposta à candidatura de estágio e colocação.	Bom
Integração e enquadramento feito pelo coordenador.	Muito Bom
Avaliação da disponibilidade da coordenação de estágio.	Muito Bom
Adequação do estágio às expectativas.	Bom

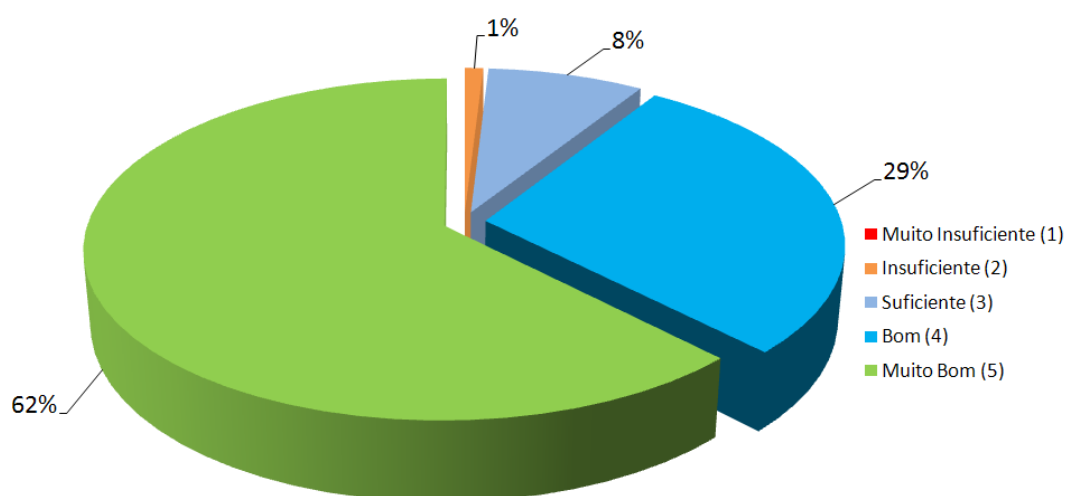
1.1. AVALIAÇÃO GLOBAL DA COORDENAÇÃO DO ESTÁGIO DA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA.



2. TUTORIA DO ESTÁGIO

ITENS	
Integração e enquadramento feito pelo tutor de estágio.	Muito Bom
Disponibilidade do tutor de estágio.	Bom
Conhecimento técnico do tutor de estágio.	Muito Bom
Acesso a documentação que permitiu um melhor desempenho das atividades do estagiário.	Bom
Relacionamento com o tutor de estágio.	Muito Bom

2.1. AVALIAÇÃO GLOBAL DA TUTORIA DE ESTÁGIO

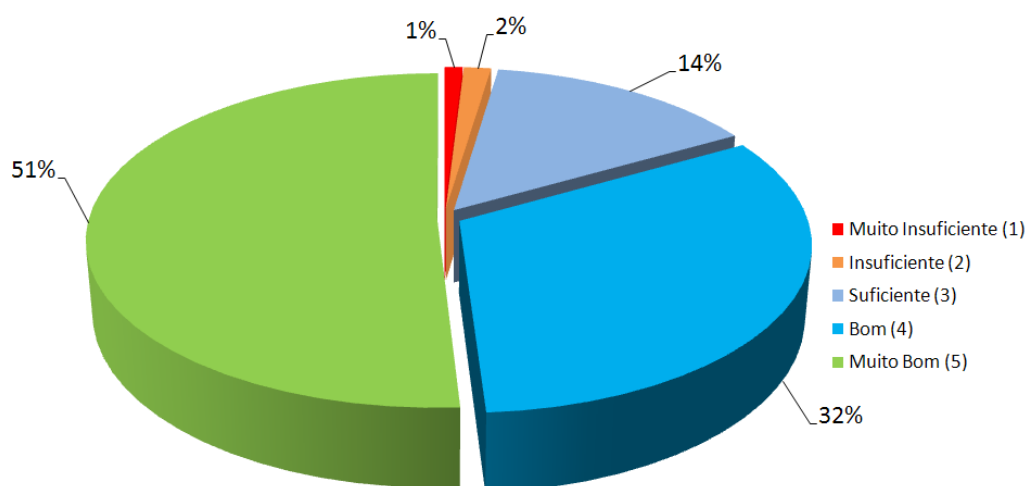




3. CONTEÚDOS

ITENS	
Prática dos conhecimentos adquiridos tendo em conta a formação de base do estagiário.	Bom
Oportunidade de ter adquirido / desenvolvido competências.	Bom
Oportunidade de ter desenvolvido tarefas e conhecimentos na CML.	Bom
Tendo em conta a área de estudo do estagiário, o seu nível de satisfação, em relação às atividades, segundo o seu plano de Estágio.	Bom
O interesse do seu trabalho / estágio para a CML.	Bom

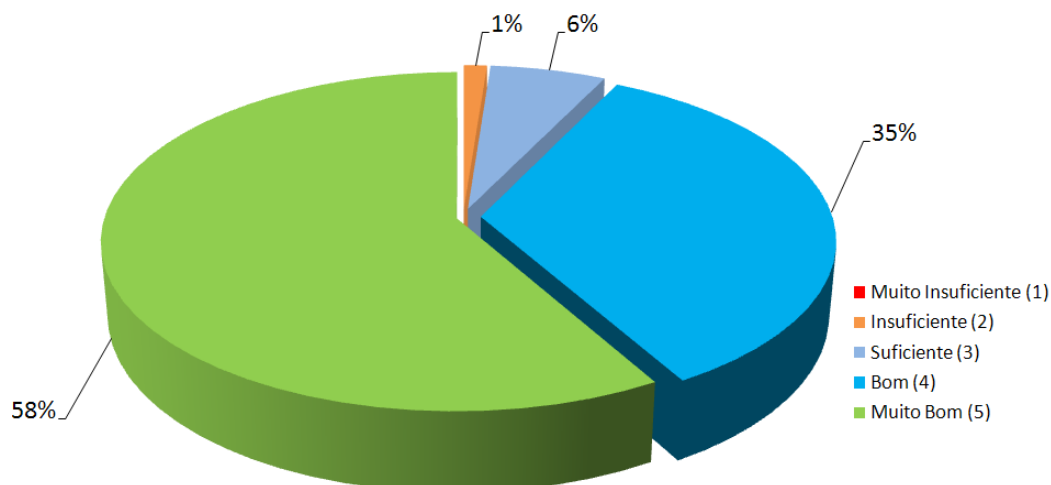
3.1. AVALIAÇÃO GLOBAL DOS CONTEÚDOS



4. APRECIAÇÃO GLOBAL

ITENS	
Relacionamento com os colegas da Unidade Orgânica.	Muito Bom
O Comportamento e Atitude do estagiário no desempenho das atividades na CML.	Muito Bom
Condições de trabalho / estágio que lhe foram facultadas.	Bom
Classificação dos objetivos de estágio.	Bom
Avaliação global do estágio.	Muito Bom
Nível de satisfação global para recomendar um estágio na CML.	Muito Bom

4.1. AVALIAÇÃO GLOBAL



5. FORMAS DE APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

Aplicação dos conhecimentos a nível pessoal e profissional.

Desenvolvimento de competências sociais como o trabalho em equipas pluridisciplinares.

Aquisição de competências profissionais em diversas áreas.

Aumento da autonomia a nível profissional, aquisição de métodos de trabalho e uma melhor preparação para provas de aptidão profissional.

Aplicação de conhecimentos adquiridos, na formação de base, em tarefas praticadas, durante o período de estágio e conhecimento de procedimentos internos.

Desenvolvimento de competências informáticas.

Os estagiários internacionais referem a aprendizagem da língua portuguesa, como sendo considerada uma mais-valia, uma vez que a estão a utilizar no trabalho atual. Também referem que os conhecimentos adquiridos no seu estágio na CML estão a ser postos em prática nos seus países de origem.

Alguns estagiários estão a trabalhar na área em que estagiaram, outros pretendem aplicar os conhecimentos adquiridos no estágio em trabalhos futuros.



6. APRECIÇÃO GLOBAL / SUGESTÕES

Os estagiários consideraram a experiência de estagiar na CML muito positiva devido à sua organização estrutural e funcional, bem como o profissionalismo dos seus técnicos.

A maioria referiu que o estágio na CML iria melhorar o seu *curriculum*, permitir-lhes um maior nível de empregabilidade e aumentar a sua experiência profissional.

Também salientaram o bom ambiente de trabalho, o apoio e a cooperação dada pelos seus orientadores e colegas das Unidades Orgânicas e a disponibilidade destes para explicar as suas diferentes funções, durante o período de estágio. Muitos referem que mantêm contacto com os antigos colegas das Unidades Orgânicas.

Os estagiários internacionais referem que não houve qualquer tipo de obstáculo durante o período de estágio apesar das suas limitações linguísticas.

Como sugestões os estagiários sugeriram uma maior divulgação das oportunidades de estágio; o plano de estágio deveria ser calendarizado de uma melhor forma evitando que houvesse tempos mortos e evitando que ficassem tarefas por fazer, no último dia ou mesmo posteriormente ao estágio; deveria ser proporcionada uma maior diversidade de tarefas; deveria ser concedida mais autonomia aos estagiários; assim como tarefas mais práticas; deviam ser garantidas melhores condições de trabalho, uma vez que existe uma carência de material e meios, o que compromete o desempenho dos estagiários; assim como deveriam ser melhoradas as plataformas e infraestruturas informáticas.

Os estagiários também sugerem que deve ser dado um maior apoio às suas expectativas em relação ao estágio e que deveriam receber ajudas de custo para cobrir as despesas com o seguro de acidentes pessoais, deslocações e alimentação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para muitos destes estagiários foi a seu primeiro contacto com o mercado de trabalho, o qual correspondeu às suas expectativas, para eles foi importante compreender toda a dinâmica de funcionamento da CML.

Há que salientar que o grau de satisfação dos estagiários encontram-se entre o Bom e Muito Bom, excepto no ponto referente à divulgação da oferta de estágios, no qual os estagiários classificaram como suficiente, deste modo a CML deverá apostar numa melhor divulgação dos seus estágios.

De um modo geral os estagiários mostraram bastante interesse em voltar a colaborar com a CML.



Anexo V

Planeamento de Tarefas



Planeamento de Tarefas

Nome: _____

Data: _____

Todos os trabalhadores devem entregar diariamente este planeamento ao Diretor da UO.
O director irá verificar o desenvolvimento das tarefas.

Tarefas desempenhadas no dia corrente (preencher e entregar no final de cada dia)			
Data	Projeto	Descrição de tarefas	Tempo despendido
Total:			

Tarefas para os próximos dias (preencher e entregar no final de cada dia)			
Data	Projeto	Descrição de tarefas	Tempo necessário
Total:			

Tarefas Atribuídas (Atualizar à sexta-feira)				
Data	Projeto	Descrição de tarefas	Tempo	Data de término
Total:				

Pontos a discutir com o Diretor da UO (questões, reuniões, ...)		
Projeto	Pontos da Reunião / Questões	Duração da reunião
Total:		